



ANAIIS DO SEMINÁRIO



# 21º ENCONTRO NACIONAL DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL



**AJUFE**

ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL



## Palestra: “Transformação e Mudança”

**MESTRE-DE-CERIMÔNIAS** – Para presidir a Mesa, o Excelentíssimo Senhor Juiz Federal José Henrique Guaracy Rebelo, Vice-Presidente da Associação dos Juizes Federais do Brasil, da Primeira Região; e como conferencista, o Excelentíssimo Senhor Waldez Ludwig; e ainda o Excelentíssimo Senhor Ministro João Otávio de Noronha, do Superior Tribunal de Justiça.

Solicitamos a todos que tomem seus assentos.

Com a palavra o Excelentíssimo Senhor Juiz Federal José Henrique Guaracy Rebelo, Vice-Presidente da AJUFE da Primeira Região.

**O SR. JOSÉ HENRIQUE GUARACY REBELO** (Vice-Presidente da AJUFE da Primeira Região) – Boa tarde a todos. Eu pediria aos colegas que estão na entrada para que se assentassem para podermos dar continuidade aos nossos trabalhos. Muito bem. Nós ultrapassamos os umbrais da manhã, enveredamos pela tarde, a toga se foi e com ela o término do Presidente da Mesa. Graças a Deus. Vamos ter uma palestra mais *light*, com certeza, mais na área da elevação do espírito e da alma. Com certeza. Então, sem mais delongas, passo a palavra ao nosso palestrante, ao nosso convidado desta tarde, o Professor Waldez Ludwig. Por favor, é consigo mesmo.

**O SR. WALDEZ LUDWIG** – Muito obrigado. Boa tarde a todos. Vamos colocar um primeiro slide ali. Muito obrigado pelo convite, é um prazer enorme falar com a Associação, num evento tão importante. Eu vou falar sobre transformação, uma transformação monumental, uma dificuldade da maioria das pessoas e das organizações de acompanharem essa transformação. É uma transformação que resgata duzentos anos de história. Há mais ou menos duzentos anos atrás, abateu-se uma calamidade sobre a humanidade chamada Revolução Industrial, que separou o trabalho da arte, que separou o trabalho do prazer, e aí conseguimos essa proeza, que é a grande maioria que eu conheço, odeia trabalhar. A grande maioria. É um ódio pelo trabalho monumental. Como você sabe que uma pessoa odeia trabalhar? Eu faço uma única pergunta para a pessoa e já sei se ela odeia trabalhar. Eu pergunto, assim: o que você faria se ganhasse na

mega-sena acumulada? Se eu ganhasse na mega-sena acumulada eu passava nunca mais, nem na porta daquele Tribunal. Eu ia comprar um sítiozinho, contratar uma peonada para trabalhar para mim. Odeia trabalhar. Outra maneira que você sabe que a pessoa odeia trabalhar é quando você pergunta para ela: qual o seu sonho? E aí a pessoa: meu sonho é aposentar, porque daí... Daí, o quê? Daí é que vai viver? É isso? Isso foi há duzentos anos atrás. São pessoas que ensinam os filhos que trabalhar é muito ruim. É gente que chega em casa acabado, arrasado. O filho pergunta: de onde está vindo pai? Do inferno... Depois, não quer trabalhar, não sabe porque. Infelizmente, duzentos anos foi isso. Por quê? Porque se separou o trabalho do prazer. É muito difícil você encontrar um artista que tenha um hobby. Perguntem o hobby da Fernanda Montenegro. Não há. E do Miguel Falabella? Não há. O hobby não existe. Por que não existe o hobby? Porque não precisa. São vinte e quatro horas de prazer, sendo que para a maioria das pessoas são “oito horas no inferno”, que é o trabalho. E aí, quando chega domingo, no por do sol, lá vem a melancolia. E começa a chorar na hora do Fantástico. Na hora do Fantástico, começa a chorar, porque lá vem ela, lá em ela, a segunda-feira. A transformação que é necessária nesse trabalho é o resgate do artista no trabalho. E qualquer que seja o trabalho. Só há trabalho hoje para artistas, independente da atividade, porque a inovação passou a ser, a criatividade passou a ser um fator fundamental de competitividade nas profissões, nas empresas e nas organizações. Mas, infelizmente, não é assim e temos a maioria das pessoas como “mão-de-obra”: odeiam trabalhar. Por que odeiam trabalhar? Porque a Revolução Industrial propôs isso para as pessoas. Eu estou te contratando como animal. Você não é gente, você é um animal, pois a única diferença que existe entre um ser humano e um animal, para melhor para nós, é nossa capacidade inovadora. Mas a grande maioria das pessoas que trabalham, não pode inovar. É uma casta que inova. O funcionário chega: chefe, chefe, estou com uma idéia. Ele diz: você não é pago para ter idéias. Eu te contratei como bicho. Por isso que te chamo de mão-de-obra, pois só interessa a mão, e ponto final. Essa foi a maravilha que conseguimos com a Revolução Industrial. A sorte é que Chaplin denunciou, atrasado, mas denunciou, mas que ninguém até hoje percebeu. O que vivemos é uma escravidão mais barata. Em vez de pagar tudo para o escravo, casa, comida, tudo, a gente paga duzentos e sessenta e estamos conversados. A escravidão continua do mesmo jeito. Quer dizer, você tem essa divisão.

Eu espero que todos aqui sejam artistas. Eu suponho que sejam, absolutamente vocacionados, e cujo sonho seja morrer trabalhando, como os artistas. O Paulo Autran saiu do trabalho para a UTI, e da UTI para o trabalho.

E nossos funcionários, com trinta e sete e um, de febre, pedem licença de quatro dias, porque pode ser que estejam com uma virose. O Paulo Autran, se perguntarmos para ele por que isso, ele dirá que é porque o meu sonho é morrer no palco. Meu sonho é morrer trabalhando, que eu suponho que seja o sonho de todos os senhores. Meu sonho é morrer tendo um infarto fulminante, sentenciando. Ta, naquele momento... Por isso que não é Paulo Autran. E por isso tem que arranjar um hobby. Tem que arranjar um hobby, pintar porcelana, fazer fuxico. Claro, odeia trabalhar.

Nós conseguimos essa proeza. Está mudando nesse momento. É uma coisa muito linda, deixou de ser mão-de-obra, nas empresas bacanas. Nas empresas bacanas deixou de ser mão-de-obra, é recursos humanos – evoluiu nos anos oitenta. Agora, é talento, é o ser humano no centro do processo. É uma coisa muito linda que está acontecendo nas empresas bacanas. Só para terem uma idéia, existem hoje seiscentos restaurantes no Brasil, seiscentos restaurantes industriais já completamente transformados para colocar as pessoas que trabalham nas fábricas como seres humanos. Lembra quando o nome era refeitório, e tinha uma nutricionista que decidia o que o funcionário ia comer, naquele cocho, chamado bandeirão. Lembram disso? Escravidão. Agora, não. Primeira providência da empresa: tira esse azulejo da parede, pois azulejo não é para ter em refeitório. Tira essa palavra refeitório. É restaurante. E contrate um costureiro, para fazer a roupa do *chef de cuisine*, que vai, agora, atender um a um dos funcionários no que ele quiser. Mais pimenta, menos pimenta, na Estação Gourmet. São seiscentos no Brasil, fábricas, que optaram por isso. Eu sei quando uma empresa ou uma organização é bacana: é quando ela tem um restaurante só. Quando uma empresa ou organização qualquer tem dois restaurantes, dos funcionários e de alguém maior que o dos funcionários é porque é uma porcaria de organização, porque ainda tem preconceito. Ainda acha que dentro da organização há pessoas mais importantes do que outras. É irritante nas universidades brasileiras: o voto do funcionário vale menos do que o professor para eleição de Reitor. O que seria isso? Por acaso isso pode ser chamado de democracia, professor? Isso é democracia? E teu voto, professor, vale mais do que o do funcionário, como se existissem duas pessoas mais importantes sobre a face da terra? Não há uma pessoa mais importante do que a outra sob a face da Terra. Empresário é que se arvora. Eu sou mais importante porque dou cem mil empregos... Porque, ah, ah... Ele só acha isso até o dia do seqüestro. No dia do seqüestro, um bandido, analfabeto, com um 38 na mão, vira responsável pelos destinos dele e da família dele, e dos negócios dele. E quando ele sai desta – quando sai –, se ele sai dessa, volta beijando faxineira. Oi, benzinho, sou tão

importante quanto você, bem. Um dos maiores gurus da gestão nesse momento, até hoje, o Peter Druker, muito velho já, ele diz que o maior pecado desse momento, de uma economia baseada em conhecimento, chama-se arrogância intelectual, pessoas que se acham mais importantes porque sabem mais. Então, eu sei mais, estudei mais, então sou melhor. Você não é nada. Se você estudou mais do que os outros, a diferença que você tem dos outros é que você estudou mais que os outros. Essa é a diferença. Certo? Mas alguns, rosnam porque estudaram muito. E começam hum, hum, hum, porque estudei muito. E começa a criar um mau humor. Não sei por quê? Será por causa do sacrifício que foi estudar tanto?

Existem pessoas mais talentosas e menos talentosas, existem pessoas com salários diferentes, existem pessoas com índoles diferentes. Claro. Mas, importância? Eu sou mais importante que você. Essa, as empresas estão resolvendo. Essa coisa linda que é colocar o ser humano no centro do processo, de novo, nas empresas bacanas é que está causando a tragédia do momento, chamada desemprego. O desemprego é tão alto e é no mundo inteiro – não é uma característica de Salvador ou do Brasil –, ele é tão alto assim porque não se precisa mais de mão-de-obra. O que se fará com um país onde a maioria da população é mão-de-obra, só sabe usar as mãos, quando não se precisa mais de mão-de-obra. Isso está encerrado. Para lavar o chão de um supermercado tem que ter o Segundo Grau completo. Correto? Se não, não se contrata. Agora, eu falo Segundo Grau porque sou do tempo; sei que é Ensino Médio, sei que mudou.

É sobre isso que vamos falar, principalmente sobre o porque disso, e espero que ajude no trabalho dos senhores. Não se preocupem, não vou ensinar padre-nosso a vigário, porque do negócio de vocês não entendo nada, anão ser como cliente. E também não me venham perguntar o como fazer? Ah, a palestra dele é muito boa, mas ele só fala o que fazer, não fala como. Eu não falo como porque não sei, porque se soubesse cobraria o dobro.

A vida avança, velho, e quem não avança vai ficando sozinho. Aquele casal que não é convidado nem mais para batizado. É porque não consegue dialogar mais com o filho, porque o filho vem conversar, e ele fala assim: quando você falar “português” você fala comigo. Eu não entendo esta tua língua. Queria informar aos senhores que não sabem, que a língua portuguesa que vai vingar é a dos nossos filhos, e não a nossa, como aconteceu à da minha em relação à de meu pai. Então, temos que aprender o quê? Aprender a falar a língua deles, se é que quer um diálogo.

Quer saber para onde o mundo vai? Pergunta para uma pessoa, desde que ela seja mais jovem que você. O jovem está sempre certo em relação ao

futuro. E o velho, sempre errado. Então, não vai atrás de velho que você se lasca. Mas tem gente que insiste nisso. As empresas não são idiotas. As empresas não vão atrás de velho. Imagina se a Nokia veio perguntar para mim como devia ser isso. Perguntou para mim? Ela não é boba. Primeiro, que eu diria que não deveria haver isso, porque o mundo nunca precisou disso. Para que isso? Mas eles foram perguntar para o jovem, e o jovem disse: sim, eu diria, já que tem que ter essa porcaria eu proponho que ele venha do ouvido até a boca, porque essa coisa de ficar parado no meio não dá idéia de que você não está falando com ninguém? E aí, eles perguntariam para mim: e o teclado? E eu diria: que teclado? Isso é teclado alfabético. Ele não precisa, não, porque isso é para falar, não é para escrever. E aí eles fizeram isso aqui, botaram um teclado alfabético, três letrinhas em cada tecla, que é para quem tem vista cansada nem se meter. E é um dos produtos que mais vende no mundo hoje. O que mais cresce no mundo. Foram perguntar ao jovem. A vida avança. Óbvio que estou me referindo à idade mental, certo? Meus caríssimos mais velhos. Deixe-me defender o meu lado aqui. O fato é que temos que conversar na língua dos filhos. Certo? Falando, é só vogal: o, o, e, a, i, ó. Maió auê, aí, ó. E escrevendo é só consoante: você é vc, também é tb. Eles resgataram a letra w. Alguém já notou? Como é que escreve valeu? VLW. E sacou? SCW. E porque tenho que fazer isso, tenho que ir para o mundo do jovem? Você tem que ir para o mundo do jovem que é para garantir um asilo de qualidade. Por que se você fica negando essas crianças, tu vais para um asilo vagabundo, cara. A vida avança nos negócios. Tem até comissão hoje aqui para tratar de um negócio, tem até representação na Câmara para resolver um problema que tem a ver com isso aí, dos negócios. É a indústria de CD. A indústria de CD está acabando. E estão caindo as vendas. Aí você pergunta para ele: qual é o problema? A pirataria. A pirataria está acabando comigo. E qual a solução? Polícia Federal. É a DKG. Temos que ter uma legislação mais séria com a pirataria, ah, ah... Gente, se você está metido num negócio, que você depende da Polícia Federal para aumentar teu faturamento... Pó, os caras estão em greve, cara. Palhaçada, pó. O que aconteceu? Acabou a indústria de CD, acabou. Eles estão com queda em vendas de 55% ao ano, e o pirata também. O coitadinho d pirata não vende mais nada. Não é uma questão de que a pirataria tomou o mercado. Entendeu? É porque sumiu esse negócio, acabou o negócio. O Lobão foi o primeiro a sinalizar e saiu fora, depois veio a Elba. Tchau, gravadora, tchau, não quero mais você. Como você vai fazer? Sozinha. Sozinha. Agora, o último: Djavan. Não quero mais. Não quero mais gravar disso contigo, não. Como é que você vai gravar? Eu vou gravar. Onde? Lá em casa, porque qualquer um grava CD

agora. Não precisa uma indústria par gravar CD, com apoio, claro, da Phillips e da Sony que criaram equipamentos fantásticos para gravar CD, e popularizaram. Acabou. A indústria de CD acabou. E eles insistem... A vida avança, velho. E acabou a indústria da música? Não. Só que tem gente, agora, ficando mais uma vez mais rica com música. Quem é que está vendendo música agora? Steve Jobs, dono da Apple. É ele o dono do I-Pod, e do I-Mac, e em convênio com o MacDonalds – vocês já viram, o MacDonalds agora tem três computadores lá? –, para que são os computadores do MacDonalds. Você vai chegar lá e dizer assim: me dá um hambúrguer e a última do Caetano. E aí você vai comer seu hambúrguer e dar download da última do Caetano. Onde? No I-Pod, que é aquela maquininha que ele já criou, que cabe quarenta mil músicas. Eu pensei que ia botar minha discoteca no que o meu filho tem, no I-Pod, e toda minha discoteca não ocupou dez por cento, de uma merdinha assim, que é um chaveiro. E agora o som está ligado no I-Pod. E onde está o CD. Nem põe na capa mais. Joga fora, vai tudo para o lixo, aquela porcaria. A vida avança, velho. E quem não avança vai ficando sozinho, e falindo, e pedindo para o Lula resolver. Passa um trator em cima do CD. Não precisa, bem. Acabou. Tem um Deputado que veio reclamar de mim – como é o nome daquele deputado do Rio, que é Presidente da Comissão da Pirataria, Julio Lopes –, você não pode falar isso em público. Eu disse: não só posso, como eles me pagam para falar.

Fica claro aqui que não sou a favor da pirataria. Está claro? Está bom. Pirataria é crime contra a propriedade intelectual. O que mudou foi o formato, e aqui, como a Deputada Denise Frossard falou, a questão das consequências. Estão atrás das consequências. Vai na causa, bem. O problema é que o mesmo homem vai ter dinheiro a vida inteira. É Bill Gates, de novo. E filmes? O Bill Gates está comprando todos os filmes do mundo. Porque seria que o Bill Gates está comprando todos os filmes do mundo? É porque ele já sabe que o cinema vai acabar. Vai ser cinema sob demanda, dentro da parede da tua casa – aquela toda lá –, só que você vai deixar um dólar com o Bill. E ele vai ficar mais rico ainda, o safado. A vida avança, velho. Vamos avançar, para não ficarmos sozinhos, seja nos negócios, seja na profissão.

Um drama do setor público: o avanço. O drama do avanço da educação brasileira: o ex-Conselho Federal de Educação. Aquela dificuldade de evoluir, de mudar um currículo de um curso de Engenharia, por exemplo.

A evolução foi a seguinte, resumidamente. Desculpem-me os historiadores. Começamos em tribos, nas cavernas, caçando com o chefe, e o objetivo, sobreviver. Mais ou menos, como fica hoje em dia lá em frente de casa. Lá em frente de casa tem a Rocinha. Quer dizer, infelizmente o Brasil tem pontos que

estão vivendo assim. São tribos, ainda, cujo objetivo é só sobreviver e a idade da mortalidade média é igual a antes da idade média. São os meninos morrendo aos trinta anos de idade, com tiro. Tribo, em caverna. Tem gente que acha que o mundo tem que ser assim.

Nós evoluímos para famílias, de agricultores, no campo. E eles queriam ser donos, como o senhor. Não tinha mais chefe, era capataz, e senhor. Alguma semelhança com o Movimento dos Sem Terra? Eu quero mostrar que tem Brasil na era da tribo, tem Brasil na era da família, e o mundo evoluiu.

Hierarquias nas indústrias, chefiadas pelo capitalista, que fabricava o que sonhavam ter como posse material. Quem constrói o quatro quartos com duas suítes ali não morará. Isso está certo. Quem fabrica o carro, aquele ele não terá, que é a lógica da indústria. Então, saímos de tribo para família; de família para hierarquia. Recentemente fomos para as redes, lideradas por especialistas, tratando de informação em casa, entre aspas. Não é o homem mais rico do mundo, não é fazendeiro, não mexe com agricultura e não é industrial, e não é banqueiro. Ele está metido com isso. E não tem patrimônio físico, e não se orgulha da sede da empresa. Isso não tem importância nenhuma. Aliás, os quarenta mais ricos do mundo estão metidos aí, porque a indústria passa a ser o que foi a agricultura quando surgiu a indústria, e o que foi a tribo quando surgiu a família. O mundo vai. O maior salário do mundo é de uma mulher, que é Presidente da maior loja do mundo, que é uma loja que fatura 700 dólares por segundo. Essa loja chama-se e-Bay.com, que se você entrar lá agora tem 4 Carmanghia 72 para vender. E a mulher mora onde? Lá no fim do mundo. E a empresa fica onde? Lugar nenhum. Mas como tem? Tem caneta mordida com ponta mordida para vender por um real na loja dela, e tem agulha para patchwork, e tem tudo que você quiser na loja dela. Onde fica a loja? Ninguém viu, ninguém sabe, é uma rede onde as pessoas fazem as trocas todas, entregando para ela módicos 5%. É uma das empresas que mais crescem no mundo: e-Bay.com, junto com Google, um dos homens mais ricos do mundo a dupla do Google. O que é Google, que empresa é essa? É só isso, Google. Não tem nada. E o resto? O resto ficando pobre. E o mundo está evoluindo, para as novas tribos, as neotribos. Lá no Rio de Janeiro tem Comando Vermelho, ADA – Amigo dos Amigos, tem as tribos que estão matando em São Paulo, e tem as tribos que estão tentando salvar a água do planeta, e tem o Greenpeace. A família se foi, a hierarquia se foi, a rede se vai. Agora é tribo. Artista como Guru, de Spielberg a esses malucos Cavaleira, Sepultura. Sonhando nos parques e uma experiência espiritual. Claro que não é o caso do Comando Vermelho ter essa experiência espiritual.



Por que você está falando isso? Estou falando isso porque o modelo, o modelo de gestão, e o modelo de cultura que temos está muito forte entre tribo e família, e um pouco de indústria. A gente tem que dar um salto muito grande para chegar a, pelo menos, emparelhar com alguns países razoáveis. Já, já fica claro porque. Sabem por que aconteceu isso? Porque o cidadão evoluiu. O cidadão, muito antigamente, queria produtos para atender suas necessidades. Ou, do Judiciário eu queria serviços para atender minhas necessidades. Um serviço público para atender minhas necessidades... Isso era do tempo da minha avó. Quer dizer, o kit de embelezamento de minha avó era composto de um talco, um sabonete, e uma pedra-pomes, que era para ralar aqueles calcanhares da velha. Para quê? Porque ela queria ficar limpa. A questão dela era uma necessidade higiênica. Waldez, vá comprar três bifês. Para quê? Para o almoço. E o jantar, vó? O jantar é um projeto de longo prazo. Ela comprava produtos para suas necessidades. Quando vai para minha mãe, ela já tem shampoo, a minha mãe já tem desodorante, que não é uma necessidade, é para o conforto. A minha avó cozinhava em panela de ferro, porque tinha a tarde inteira para arear as panelas e a minha mãe já cozinha no T-fal, que é conforto. Evoluímos, passamos por minha mãe. Agora, passamos, estamos lá no prazer e tem gente que quer atender lá em cima. A minha avó já morreu, não vai atender. As senhoras aqui presentes, que estão ali no vermelhinho, é higiene o que vocês querem? Se fosse higiene vocês não tinham aquele armário de creme que vocês têm. Nenhum creme foi até o fim, porque a mulher da Natura já bateu na porta de novo para vender mais um esfoliante.

Um dos negócios que mais crescem no mundo, até porque os homens estão se metendo também. E maravilhoso isso. Essa evolução é maravilhosa. Por quê? Porque a minha avó, aos cinquenta anos de idade, ela era um caquinho. A minha avó era um lixo aos cinquenta. De bom só tinha o colo. Agora, limpinha, bem limpinha a velha.

Agora, hoje em dia, como é que é? Com esse armário de creme. É cada vovó maravilhosa no mercado. Vovozinhas lindésimas. Quando vêm a avó, a filha e a neta, fica difícil sacar em quem vai investir. Olha aqui no Sauípe, quando olharem as três, para vocês verem... As três dão um caldo. As três, é uma beleza. Porque está comprando o quê? Está comprando atratividade. Agora, essa era da grife, das pessoas comprando grife e não a coisa; a minha avó fazia a bolsa dela, em macramé. E agora, tem que ser a bolsa de grife, o sapato de grife, que é uma idéia que está por trás. E o que ocorre nesse momento é uma evolução muito importante, e isso vai mudar tudo, que é o fim da grife. Os meninos mais jovens, que estão chegando aí, esse cidadão mais novo que

está chegando, que vocês educaram, seus filhos, ele vem negando um pouco a grife. Não sei se já notaram isso. Vem voltando para o “conguinha”, voltando para o “Bamba”, uma calça só é muito legal. Eu tenho lá em casa um exemplo fabuloso, um de dezesseis que eu tenho, um temporão, ele chegou, fez dezesseis e pegou o título de eleitor. E ele foi pegar o título de eleitor, e uma semana antes da eleição, chegou em casa alucinado de feliz e fazendo... dentro de casa. Pai, eu tenho uma notícia fantástica, eu tenho uma notícia fantástica. O que é, meu filho? Você pegou o título, eu sei. Não, pai. Eu vou ser mesário. E ainda completou: e dizem que depois que você é uma vez, você é o resto da vida. É uma juventude diferente. Nem tanto por nós, mas pelas professoras, pelas escolas. São xiitas com o negócio do meio ambiente. É um nojo. Eu avalio a Petrobrás pela qualidade, pela Formula Um. O meu pai avalia a Petrobrás pela maravilha que é para o Brasil. E nossos filhos? Avaliam por que? Avaliam porque cuida das tartaruguinhas, do Projeto Tamar. Eles acham razoável a Petrobrás gastar seis meses limpando uma gaivota. O meu pai acha que devia enforçar aquela gaivota no primeiro momento. Entendeu? Vai gastar dinheiro com gaivota, pô?

Idéias, e para a cidadania. Já que falei na Natura, ela lançou as ações na Bolsa de Valores, não foi? E foi um fenômeno de captação de capital, de dinheiro. Por que seria? Pela qualidade do produto? Alguém aqui usa Natura como perfume básico, fundamental? É o melhor perfume do mundo? Não, é só para a coleção. Na hora H, você usa aquele francês. E o Natura fica na vitrine. E por que essa empresa é mais importante que todas? É porque ela tem uma idéia, que é bem-estar, bem; bem estar; estar bem e bem-estar, bem. E aí faz o que faz. E sustentado, tudo resolvido do ponto de vista do politicamente correto. Por quê? Porque eles sabem que não estão atendendo a minha avó. O que o cidadão quer é uma idéia do Judiciário. Cadê a idéia? Não me venha com serviço bom, porque isso é óbvio que tem que ter. Então, evoluíram assim os negócios.

As demandas, que eram de produto nos anos cinquentas... Nos anos cinquentas o importante era produto e serviço. O importante era fazer e atender. Foi quando surgiu CSN, e Volkswagen, depois. É, mas eu queria o fusca com o retrovisor tal. Não, é esse fusca. Não, mas eu quero... É esse. Porque a prioridade das organizações era produzir, qualquer porcaria. Nos anos setenta, quando comecei a trabalhar, o que importava? A organização. A empresa. O que importa? O palácio, a sede. Nós temos sede própria. Se você está se orgulhando de alguém que tem sede própria está nos anos setenta, bem. Porque nós temos uma sede, eu construí uma sede. Eu vejo muito isso no Judiciário, é fazer o fórum todo de mármore e granito para provar que o povo que o povo não

tem importância nenhuma, porque o povo olha e diz, olha onde está indo o dinheiro. É por isso que a Justiça está atrasada. Botando mármore, é um acinte um órgão público botar mármore em fachada. É acinte contra a população brasileira. Isso é dos anos setenta, é muito velho. Eu quando comecei a trabalhar no SERPRO, o pessoal queria construir sede e construíram um palácio porque era a capital brasileira. Para isso, anos setenta. Evoluímos, gente. As organizações evoluíram. A demanda passou a ser pelo cliente, pelo cidadão, nos anos oitenta. Benza a Deus. Tudo para o cliente, tudo para o cidadão. Por quê? Porque é ele que paga, pô. Quem paga tem sempre razão. O cliente é rei. O cidadão é rei. Mas é por filosofia. Não é por filosofia coisa nenhuma. É porque o dinheiro está no bolso dele e tem que ser transferido para o seu. É por isso que ele é rei. Tem que sair discutindo filosofia da Qualidade Total, mas aqui nas organizações já dá uma mudança, e uma mudança na administração. Por quê? Porque percebe-se que se vou para o cliente, tenho que fazer melhoria. Se tenho que fazer melhoria dependendo de gente. É nesse momento que se deixa de falar mão-de-obra e passa-se a falar recursos humanos. Porque é assim: oi meu funcionário do coração, preciso de uma idéia. Então, as organizações começaram a ter um plano de saúde, cuidar dos dentes dos funcionários, não pode ter unha encravada, tem que ter plano de saúde, você tem que estar feliz. Por quê? Porque eu não preciso mais simplesmente fazer palácio e produzir, eu preciso atender pessoas, preciso de gente mais inovadora e mais criativa. A demanda nos anos noventa é por conhecimento. As pessoas querem uma solução. Especialmente uma solução por parte do Estado, que não vem. Quer dizer, eles continuam fazendo a solução do cliente. Muitos órgãos públicos estão nos anos oitenta. Então, eles perguntam para os clientes o que o cliente quer. E aí o cidadão diz: eu quero um quebra-molas em frente à minha casa porque estão atropelando muito lá. E o Estado vai e constrói. O que é isso? É atendimento de necessidade de cliente, da minha avó. E não lhe leva o conhecimento, ou a solução. A solução não é construir quebra-molas, como vocês sabem. Como vocês sabem que a solução não é pena de morte. Vocês sabem melhor do que eu, mas vai se tentar chegar pela consequência, como disse a Deputada. A solução: se você olhar em qualquer empresa descobre rapidamente o que aconteceu aí. Nos anos 2000, inovação. Tem que inovar. E agora, depois de 2004, um conceito e uma atitude. Você tem que ter o juiz federal tem que ter, por parte da população, um conceito, que virá da sua atitude diante da população. E não o mármore do palácio, ou não da informatização do processo, que está lá nos anos cinqüenta.

Então, vamos lá. Se você pudesse pegar a gestão do Brasil, se pudesse fazer uma média da gestão do Brasil, em que décadas estamos? Nos anos

cinquenta: fabricar, produzir, soja, mais soja, mais soja, e mais petróleo, mais petróleo. Quando, no mundo que temos, conhecimento é ouro. O Brasil ontem foi rebaixado no ranking da competitividade, e o Chile foi promovido ao ranking da produtividade. Sabem por quê? Porque, por sorte, o Chile não tem terra para plantar. Por sorte o Chile não tem petróleo, e resolveu isto. E a gente vai ser auto-suficiente em petróleo. O pessoal chega para mim: nós vamos ser auto-suficientes em petróleo. Eu digo, então vamos ser Venezuela. Tem gente que acha que se o Brasil for auto-suficiente em petróleo é muito legal para o país. Não vai resolver nada, como não resolve nada produzir a soja que produz. Mas produzimos mais de um quilo de soja, por dia, para cada brasileiro... E está lançando o Programa Fome Zero. Tem mais boi no Brasil do que gente. E não se come carne, bem. Porque não temos o que eles têm, porque a Finlândia, o país mais competitivo do mundo, um amontoado de gelo, com toda a população com Ensino Médio completo. O Chile, toda a população com Ensino Médio completo. E quem ficou gozando a Argentina, que ela ia se acabar, porque não se acabou? Porque é muito diferente, um mendigo com Segundo Grau completo. A Argentina se safou por quê? Porque se tem o Segundo Grau completo não morre de fome mesmo sem comida, porque saqueia melhor... Temo Segundo Grau.

Vamos lá para minha casa. Sessenta amotinados na Rocinha, na floresta. Sessenta. Quantos com Segundo Grau completo? Nenhum. Nenhum. A questão da violência está ligada diretamente ao grau de instrução. Vocês sabem melhor do que eu, que o índice de homicídios no Brasil, cometidos por quem tem Segundo Grau para cima, é igual ao do mundo. É o marido, fica irritado, que a mulher enfeitou a cabeça dele... Não é assim? Isso também tem em Boston, no Japão também tem. Agora, essa matança, de tua vida não ter importância nenhuma, nem a minha, então, toma, toma, isso é coisa de analfabeto, é coisa de gente que saiu da escola na segunda série. Se o indivíduo tem o Segundo Grau completo ele não está na Rocinha. Ele está lá na Barra, num apartamento, computador na frente, Excell, controlando o tráfego, mas não vai morrer... Porque ele sabe regra de três. O conhecimento é ouro para os países. O que me irrita é que a prioridade do Brasil é plantar mais, e criar mais boi. É irritante isso, porque a gente vai produzir mais boi, mais soja, e vai ficar mais violento e mais miserável, porque quanto mais comida você produz mais pobre você é. Conhece algum país que ficou rico plantando? Digam-me um. E o Drummond não estava certo? Em volta da mineração, orgulho nacional. A mineração, porque temos ferro, ah, ah, ah. Drummond estava certo. É só visitar lá, em volta do minério sobram duas coisas: um buraco e miséria. E o Brasil continua cavando o chão,

cavando o chão para pegar ferro, porque a gente vai ficar rico. Não vai, não. Não vai. Enquanto não resolver isso. Claro que isso vale para o país, para os Estados, para as nações, para as pessoas, vale para as empresas. A margem de lucro de uma empresa é diretamente proporcional a isso. Vocês que vão aposentar, vão abrir uma empresinha, têm que entender isso. No frango, por exemplo. A produção de frango no Brasil começa no granjeiro. O granjeiro recebe o pinto de alguém e fica olhando o pinto crescer. Tem muito pouco conhecimento envolvido. Quando o pinto vira frango, ele devolve o pinto. Quanto? Quanto? Dezoito centavos por frango. Qual a margem de lucro? Negativa, se contar o salário dele. É que ele não conta o salário do filho pequeno, que está ali de noite. Aí ele entrega para a Sadia, para a Perdigão, e aí os caras têm muito conhecimento, é equipamento, é robô para abater; se é para exportação tem que abater virado para Meca; tem que virar o pescoço do frango para Meca, e pá. É um negócio complicado. Aí, depois, corta o filé do frango, põe *mozzarella* de búfala e põe farinha de rosca e, por quanto vende? Seis e noventa, um filezinho assim, para nós. Porque vende conforto, conhecimento. Aí você vai para as empresas de engenharia genética, que nunca viram um pinto na vida, só vêm moléculas, e aí a margem de lucro é monumental. A maior margem de lucro no mundo *fashion* é *Louis Vuiton*. Só vende conhecimento. Você pergunta: o que você vende? A bolsa, sua bolsa. Que bolsa, cara, eu vendo bolsa? Eu vendo desejo, eu vendo ego, na forma de bolsa. Então, é três mil reais a *pochette*. Por que isso? Pergunta para eles. Eles diziam assim, a proposta deles é assim: é fabricar muito pouco. Por quê? Porque daí pouca gente compra e daí posso botar um preço enorme, e o resto da humanidade fica com desejo de ter. Essa é uma história boa para a pirataria também. Perguntaram para a pirataria: pô, mas estão pirateando direto. Eles disseram: ah, é linda a bolsa e eles pirateiam mesmo. Atrapalham os negócios? Não muito. Por quê? A minha cliente continua comprando comigo, a original. O pirata dá oportunidade a que pessoas que não tenham tanta verba comprem uma bolsa parecida com a nossa. Os negócios deles não são atrapalhados. Parecida coisa nenhuma, porque a bolsa que o pirata faz é igualzinha. Você não nota diferença na bolsa. Você quer saber se é original ou falsificada? Tem que olhar não para a bolsa, mas para a mulher. Olha para a mulher. A mulher que está com a original, a bolsa chegou antes dele no Sauípe, vem na frente a bolsa. A que está com a falsificada, nesse momento, ela escondeu debaixo da cadeira. Será que vão descobrir que é falsificada, é de Ponta Porá, onde seja? A margem de lucro dele, só para terem uma idéia da *Louis Vuiton* para quem não sabe os dados, ele é dono de várias marcas, o faturamento é monumental, mas só em bolsa *Louis Vuiton* ele fatura

mais do que a Usiminas. Esse seria um dado já alarmante, você faturar mais que a Usiminas, do Brasil todo, o cara fabricando *pochette*, com bolsa. Mas aí você vai para o lucro, e aí é que é. Enquanto a Usiminas trabalha com o lucro lá embaixo, ele trabalha com um lucro de 42, 45% de lucro líquido, fazendo aquelas *pochettes* dele, *Louis Vuiton*, que todo mundo quer comprar. A grife está caindo, mas ele também está evoluindo com a grife que vem com a idéia. É a história da Natura. Não é mais grife pela grife. O consumidor, o cidadão que vem aí ele quer a idéia que está por trás da organização.

Por que a Petrobrás, aproveitando que ela apoiou aqui, mudou o slogan? O slogan da Petrobrás qual é? O desafio é nossa energia. E não petróleo. Por que vai que o petróleo acaba? Vocês conhecem bem, o que eles estão fazendo? Pesquisando eólica, pesquisando hidrogênio, pesquisando tudo, elétrica. Por quê? Porque se acaba... Não é que acaba o petróleo no mundo, não vai acabar o petróleo. É que vai acabar porque vai proibir de furar. SE eu bem conheço esse meu filho, a hora que tiver algum poder, – não vão, esses meninos? – ele vai começar a encher o saco, porque estão tirando petróleo.

Se o conhecimento é que é, a inovação é que é. Por quê? Porque se você tem muito conhecimento, a pessoa do teu lado também pode ter. Então, a competição hoje não se dá pelo conhecimento. A competição se dá pela capacidade inovadora. É o Ivo Pitanguy. Ele vai sempre ser o melhor do mundo. Por quê? Porque ele não faz duas cirurgias iguais. Quando os alunos estão assistindo a uma cirurgia de hoje, ele está pensando a próxima. Então, quando o aluno acha que agora eu vou ser Pitanguy porque faço igual a ele, o Pitanguy já está fazendo diferente. E aí ele vai ter que assistir o Pitanguy de novo. A lógica da inovação, a lógica de ir à frente, independente do cidadão – vocês viram na eleição agora –, e eu tive que avisar umas quatrocentas vezes, eu faço uns dos ou três trabalhos com algumas campanhas aí para Prefeito. Eu disse: meu amor, tua prefeitura está maravilhosas, o que me aprova completamente. E eu digo: sim, e o teu carro? Novinho. Teu carro é maravilhoso, adoro meu carro. Vai trocar ou não? Vou. Por quê? Porque saiu um novo. Você não troca um carro muito bom. O carro está bonzinho, você troca. A mesma coisa, com o candidato. Ele é bonzinho, todo mundo adorou ele, e troca. No caso dela... Ou quase troca. No caso de Taniguchi, no Paraná, no caso de Ângela Amim. Certo? Não é fácil fazer o sucessor. Porque estão esquecendo disso aí, olha. Inclui o produto, eu vou construir ponte – anos cinquenta; eu votar um viaduto aqui – o outro vem com os anos setenta; eu vou construir casa, vou melhorar o serviço de transporte. E esse meninos que pegaram o título de eleitor agora, eles querem o quê? Eles querem um slogan. Cadê o slogan do Judiciário?

Alguns tribunais têm, alguns tribunais do trabalho têm, Tribunal do Trabalho de não sei onde, embaixo, tem um slogan. Igual ao Natura, bem-estar bem. Porque é o mínimo que tem que colocar, para dizer qual a idéia por trás do teu trabalho. Me venha com a idéia. Mas eu pensava, o problema é a morosidade, primeiro tem que resolver o problema da morosidade na Justiça. Gente, se você ficar resolvendo primeiro isso, não vai dar tempo. Não dá. É igual Qualidade Total. Tem gente que diz assim: você acha que devo entrar num programa de Qualidade? Eu digo: não, porque não vai dar tempo. Não vai entrar agora. Não.

Estão entendendo porque gente é que importa, então? A única coisa que presta num Tribunal é os funcionários. Ponto final. A única coisa que presta numa empresa é os funcionários. Tem gente que fala assim: é que você não conhece os meus funcionários. Eu digo: mas quem contratou essa desgraça que está lá? Tem gente que contrata pelo menor salário possível, e quer ganhar o campeonato. Imagina o Parreira convocando: vamos convocar só os de salário baixo. Não ganha nada. E tem organização que quer ganhar pagando pouco. Não vai dar certo. Ah, é, sempre tem um Botafoguense na praia.

Sabem por que é gente que importa? É porque você depende da inovação. Inovação é uma característica do ser humano. É a única coisa que fazemos melhor que o animal. A única coisa. Qualquer animal; pensem num animal aí, não precisa falar. Só pensa num animal. Esse animal é melhor que você. Certo? Em tudo. Pode pensar aí. Se você pensou, por exemplo, urubu. Enxerga melhor, e ainda o filho da puta voa. A gente para voar tem que pagar setecentos e noventa, para ir para o Rio. Fora quinze mil litros de querosene para voar. Ele voa sozinha, cara. Papagaio. Olha a maravilha que é um papagaio. O bicho vive cento e tantos anos. A gente para viver oitenta é uma luta. O bicho vive cento e tantos, sem pagar Unimed e nunca falou em Golden. Os animais são melhores em tudo. A galinha corre mais que você. Qualquer cavalo, qualquer bicho é melhor. A única diferença, que a gente manda neles é porque a gente inova e eles não. E a gente inova, segundo os médicos, segundo os psicólogos, vocês sabem, porque temos um cérebro maior e o polegar opositor. Por isso. Então, como a gente inova, a gente manda. Se a girafa tivesse inventado a espingarda o mundo seria outro, completamente diferente. Tem gente que fala: não, mas tem bicho que inova. Eu digo: fale um que inova. Aí vai o castor. O castor faz aquele dique, é um engenheiro. Nada, desde Adão e Eva que é daquele jeito que ele faz. O João-de-Barro faz aquela casa linda em cima do poste. Não faz? Agora, já viu um fazendo uma laje, um puxadinho para alugar para cunhado desempregado?

Nunca coloque a qualidade em primeiro lugar. Você coloca a qualidade

em primeiro lugar, e corre o risco de morrer abraçado a um cidadão feliz. A estratégia em primeiro lugar, que é o que fazer. Obviamente com qualidade, inovação e talento. Esse slide é legal – vou falar dos quatro –, porque quando chegar na palavra talento você está se livrando de mim.

Estratégia. A organização agora tem que ser orgânica, não-metáfora do ser humano, metáfora do alimento orgânico, a organização tem que ser bipolar. Você tem que ter uma organização com distúrbio bipolar do humor, se não, não faz bacana. Tem que ter uma organização Varilux, que é multifocal. Vieram com um papo que tinha que ter foco. Lembram disso? Tem que ter foco, você tem que ter foco. Aí vieram com outro papo – veio da Bahia –, você não tem que ter foco, você tem que ter foco no foco. Agora é Varilux, multifocal. Inovação estratégica é inovar por toda a organização. Não tem uma pessoa ou uma equipe que inova e uma equipe que não inova. Apesquisa e desenvolvimento, e outros que fazem a rotina. Acabou Isso. E inovação aberta, que é o nome que vem do meio acadêmico, um nome lindo que está se dando para a pirataria. Pirataria hoje, nas indústrias, se chama inovação aberta. É como no teatro, no cinema. No teatro um diretor vai assistir a um espetáculo do colega, no próximo espetáculo ele copia várias coisas. E ninguém reclama de nada, porque há esse código. O Spielberg copiou uma cena inteira do Hitchcock. Foram reclamar com ele. O que é isso, cara, copiou Hitchcock? Não copie, é homenagem. Só que está havendo uma lógica da inovação aberta. Um exemplo interessante é esse aqui. Um lança um negócio. O meu produto tira foto. Na semana seguinte, o outro: o meu tira foto, com flash. Na outra semana, o outro: o meu tira foto com flash e tem vídeo. E o meu tem música. Não, o meu tem música real. Tudo isso é copiado. Cópia. E por que eles não enchem o saco uns dos outros na Justiça? Porque não dá tempo de fazer a petição. O cara fez a petição e o ouro já veio com o flash. E o dele ficou obsoleto.

Organização orgânica. Organização orgânica é uma organização que não faz mal para a saúde. Ah, eu sei, a nossa organização não faz mal para a saúde. Temos médicos, temos nutricionistas, temos muitos benefícios para os juizes... Está certo, é isso mesmo. Mas, nesse sentido, é diferente. É não morrer de infarto quando chegar em casa, depois do estresse. Não adianta nada ter um ambiente com plano de saúde, plano de aposentadoria, o tão dos benefícios, benefícios, benefícios, com um chefe idiota. É o chefe que mata. Não é a fome. O que mata é a raiva do safado. Uma organização orgânica ela respeita as leis da natureza. Gente, isso é uma transformação brutal na administração. Os meninos que estão fazendo administração de empresas agora estão enlouquecendo, porque mudou tudo, jogamos tudo fora. Taylor e Faiol



sumiu. Aquilo não existe mais, nem como arqueologia da administração. Acabou essa palhaçada, porque aquilo era respaldo acadêmico para escravidão; fazer tempos e movimentos, calcular quanto o animal produzia. Acabou essa palhaçada, como está acabando... Teste psicotécnico, que foi inventado na primeira guerra mundial, para descobrir qual o animal ia morrer primeiro. Está acabando uma outra palhaçada, que se você tem um filho que foi orientado, pode reclamar lá com o professor: ele é de Humanas, esse cara é de Exatas. Essa pessoa é de Biológicas. Sabe essa palhaçada? Acabou essa palhaçada. Então, se um filho teu foi orientado, alguém chegou e disse assim: ele é de Exatas. Vocês digam: o Waldez mandou dizer que isso é uma idiotice. Tudo isso foi inventado na Revolução Industrial. Tudo isso para a lógica do lucro imbecil, dividir as pessoas. Hoje, se o indivíduo é de Exatas, o talento dele é para Matemática; dependendo de outros componentes do talento, deve fazer Sociologia, porque vai ser um grande sociólogo. Imagina o sociólogo que sabe tudo de Matemática. Já sacou? É maravilhoso se souber estatística. E porque diacho tem que ser engenheiro? Porque sabe matemática.

As pessoas estão diferentes. Cara. A organização sem veneno, sem aditivo, a organização sem conservante. Sabe quem é conservante em organização? É o tal do Gerente, Coordenador, Supervisor, Diretor, toda essa raça de “capatazia”, todo esse tipo de “capatazia” que surgiu na humanidade para normalmente economizar o jogo sujo que o Diretor não gostava de fazer. Quem está em cima, detesta fazer jogo sujo. Então, contrata um capataz para fazer o jogo sujo. São pessoas que não fazem nada. Você pergunta: o que você faz aqui? Eu coordeno, eu coordeno. Eu digo: não, quero saber o que você faz? Eu supervisiono. Eu digo, não faz nada. E é o maior salário ainda por cima. Ganha o maior salário para não fazer nada, que é controlar os outros. Acabou o que pedi? Eu pedi ontem, já pedi ontem. Não foi isso que pedi, vou explicar de novo. Cadê o relatório que o homem está pressionando. Sempre tem um homem pressionando a figura. É uma empresa que preserva, sustenta, tem mais sabor.

A orgânica tem gestão colaborativa, não pode ser competitiva. O poder é baseado em conhecimento, e não na portaria que o designou. Esse é um problemão no serviço público. Por quê? Porque o indivíduo, às vezes tem poder, baseado em portaria. Para que? O que acontece daí, se não tem conhecimento? Ridicularizado. A equipe se reúne e diz, vamos deixar ele fingir que manda. O palhaço. E vamos fazer o que tem que ser feito. E o indivíduo só se sente ridicularizado, porque não conhece. A liderança é compartilhada. Temos que aprender isso com os militares. O Lula aprendeu no primeiro dia. No primeiro dia ele aprendeu. Ele é Comandante-em-Chefe das Forças Armadas

nacional. Certo? É o Presidente da República. Quando ele entra no “Sucatão”, quando fecha a porta, quem manda? O Capitão da Aeronáutica. E não venha ele se arvorando com o poder dele. Já o pensou o Lula, em pleno vôo, chegando para o Capitão e dizendo: vou a abrir a merda desta porta. Não vai mesmo. Não vai mesmo. Não vem com esse papo, não. Liderança compartilhada, que os militares sabem fazer bem. Quem conhece, desmonta a bomba. Certo? Não é o General. Não é o General que desmonta a bomba, é quem conhece. Normalmente é subalterno, que conhece bomba, essas coisas normalmente é subalterno.

A organização orgânica é bipolar também. Esse slide é legal, porque as pessoas se mexem, alguns saem, quem está com vontade de fazer xixi vai embora, uns fumam, porque a pessoa faz um cálculo, ele vai falar uns três minutos de cada linha dessas, e isso dá pelo menos uns quarenta minutos só nessa. Não é não. É o seguinte, é só para dizer que você tem que manter tudo como está, você não pode destruir as coisas. Tem muita coisa. Então, tem que manter tudo como está. E mudar tudo. Só que o problema, agora, é que é ao mesmo tempo e no mesmo perfil profissional. Estão entendendo a dificuldade de contratação? Eu quero contratar as pessoas, as empresas querem contratar. Uma pessoa como? Uma pessoa altamente inovadora e analítica. E cadê? Não tem. Altamente orientada por números e idéias. E assim vai. Você tem que ter as duas coisas ao mesmo tempo. Eu coloquei esse slide porque quero deixar muito claro uma coisa para vocês, que é muito importante para a carreira profissional e para as organizações que vocês trabalham. É o seguinte. Você tem que fazer dois planejamentos agora. A gente tem uma mania de fazer um planejamento só, estratégico, de hoje para amanhã. Quer dizer, hoje está assim, aconteceu isso, ameaças, oportunidades, missão, visão, diretrizes, metas, daqui a cinco anos quero estar assim... Faça isso, agora não deixa de fazer o outro, que é o planejamento de amanhã para hoje. Você visita o futuro, visita o futuro. Como será o Judiciário do futuro? Será assim. O que eu tenho que fazer hoje para estar lá? Isso foi um problemão que aconteceu com vocês quando surgiu o software. Qual o problema com o software até hoje? Ninguém sabe, tem Estado brasileiro que cobra como serviço, tem Estado que cobra como produto. Ninguém sabe o que é software. Por quê? Eu sei porque. É porque não tinha software em Roma. Roma só tinha produto e serviço. Então, vocês sabem tratar disso bem. Agora, a ISO, a Organização Internacional de Normalização conseguiu resolver. Sugiro a vocês, querem mexer com software, vá na ISO. Porque eles perceberam rapidamente que haviam três coisas sobre a face da terra, produtos, serviços e software. Eles têm as normas todas da qualidade

internacional, todas específicas para software. Por quê? Porque a de produto não se adapta, e a de serviços não se adapta. Porque software não é produto, definitivamente. E não é serviço, definitivamente. Software é software. E essa é a dificuldade de legislar, porque as pessoas tendem a adaptar, ou para cá ou para lá. Se tivesse feito isso, vá no futuro, haverá software, o que tenho que fazer agora? A indústria automobilística faz isso muito bem. A indústria de CD não fez. Se a indústria de CD tivesse feito o seguinte: visita o futuro, haverá CD? Não. Haverá música? Sim. Como é que faço agora, para quando acabar o CD eu não ter que reclamar com a Polícia. Mas não fizeram isso. O Lula fez isso muito bem, voltando a ele, porque vale para a carreira profissional. Você visita o futuro: haverá torneiro mecânico no futuro? Não.

Nos Estados Unidos você compra um carro híbrido, agora. Em todos os carros você tem opção de híbrido, que é elétrico e a gasolina. É isso. Eles visitaram o futuro: haverá carros? Eles decidiram, obviamente, que sim, haverá carros no futuro. Como serão os carros do futuro? Todos elétricos. Então, o que eu faço agora? Vamos fazer carro elétrico logo. Isso é coisa de brasileiro. Ver o futuro e faz agora. Isso é coisa de “piotário”, uma mistura de pioneiro com otário. Se você visualizou o futuro, não faz agora, porque vai dar errado. Então, o que eles fizeram? Vai ser elétrico. E o que eu faço agora? Um carro que é à gasolina e elétrico. Quando o futuro chegar, eles tiram a gasolina e nós vamos comprar carros dos mesmos que estão fazendo o híbrido. Então, é por isso que coloquei esse slide, para dizer da importância do planejamento, olhando do futuro para cá, de lá para cá, e não só daqui para lá.

A Varilux já falei. A Varilux é isso, é focal, tem que ter foco perto, médio, longe, em cima, embaixo, esquerda, direita.

E ainda por finalizar a estratégia, substantivo feminino, as mulheres, por favor, parem de imitar os homens pois não demos certo, e os homens obviamente que têm que imitar as mulheres, até para elas gostarem mais da gente. A mulher adora um “viadinho”, adora. Não precisa criar um programa de “aviadamento” do Judiciário, não há necessidade. Nem um programa de “boiologem corporativa”. Não, é porque tem um pessoal de RH, que quando você fala um negócio desses, eles acreditam. É só imitar mais a mulher no planejamento. Os homens têm que planejar melhor, temos que planejar igual mulher faz mala. A mulher se dá bem com aquela mala, porque ela usa um recurso de planejamento chamada *what if*, e se, e se, e se, vai que, vai que... Então, o homem vem dois dias para o Sauípe, traz duas cuecas, duas camisas, sendo que uma veio no corpo. O homem é assim. A mulher, não. A mulher: ah, e se chover, e se esfriar, vem um casquinho linho, ah, e se o coquetel for mas chique. Aposto

que elas têm tudo. Aposto que tem um ferrinho bivolt. Mulher adora passar roupa ajoelhada em cama de hotel. A mulher tem essa coisa maravilhosa de fazer o que for. A mulher pode ser Ministra da Justiça, se precisar varrer o chão, ela varre. A mulher está varrendo errado o chão, está chegando o Presidente, temos visita. Ela diz: larga essa merda, deixa que eu varro. Mulher é assim. A mulher, está tocando o telefone, ela tira do gancho, ela se irrita com o telefone tocando. O homem, não. Não é meu ramal. Trimm, trimm, trimm, aquilo toca trinta vezes, o homem não atende. A mulher já vai lá, olha quer que eu atendo essa merda de telefone?

O espelho é uma coisa fundamental. Inclusive os homens aqui presentes, se você está com problemas, se sua esposa está sem apetite, se anda dormindo com o pijama fechado demais, assim... Seus problemas acabaram. Eu desconfio que na tua casa não tem um espelho de corpo inteiro, que é uma coisa que a mulher não sobrevive sem. Nós homens nos contentamos com aquele espelhinho pequenino, aquele de *cowboy*, que normalmente a moldura é na cor laranja. A mulher, não, ela precisa daquele espelho, porque ela dá um passo, depois, outro, depois outro. Aí se olha todinha, aí tem que olhar atrás. Na hora de sair: está marcando, bem? Eu sugiro que a gente sempre diga não. Não. Porque se você diz que está marcando, já sabe que vai sair bêbado. Porque enquanto ela se arruma, a gente bebe uma, uma dosesinha, enquanto ela se arruma. Se você diz que está marcando vai tomar umas três doses, antes dela sair. E a mulher tem essa coisa fabulosa de querer saber tudo. Ela se envolve emocionalmente, ela gasta meio expediente com a sogra de um funcionário, numa boa, porque deu um problema ali, o funcionário chega chorando, ela quer saber tudo. Homem manda embora. Está chorando. Por que está chorando? Porque encontrei minha mulher com outro essa noite,. O que o Tribunal tem a ver com isso? Sai daqui, vai curar esse negócio... A mulher, não. A mulher: o que foi, coração? Está chorando... Mulher vê alguma chorar, ela chora. Encontrei minha mulher com outro essa noite. Aí, meus Deus, que tragédia. Aí, meu Deus, senta aqui, me conta isso, me conta essa história. Em que posição você encontrou ela? É bicho triste, mulher é bicho triste.

A evolução da excelência. Não gasto um minuto com isso, nem posso gastar. Vocês já estudaram, durante muitos anos, a qualidade. A satisfação do cidadão, através do zero erro, isso é obrigação. Não se orgulhe disso. É igual casamento, você faz tudo certo e vai ouvir: não fez mais que tua obrigação. Então, não venha se orgulhar do zero erro. O sucesso da população é mais importante. É aquela história do quebra-mola. Eu não quero que resolva a insegurança do Rio de Janeiro, não quero que resolva com Polícia na rua, porque

vou me envergonhar mais ainda quando as visitas chegarem lá em casa, que é triste uma cidade que tem um policial em cada esquina. É muito triste, quer dizer que é incompetente. Então, quero é uma solução. E tudo leva para a mesma solução. Acho que a Deputada Frossard aqui, a história dela prova isso. Fiz várias vezes, em vários lugares do Brasil, fizemos exercícios de diagramas de causa e efeito, para saber causas da corrupção, causas da criminalidade. Como dizem os meus amigos do DAC... Tem uns caras na Aeronáutica que são os melhores do mundo em descobrir causa de qualquer coisa. Óbvio. E eles dizem o seguinte. Para um avião que caiu, para um problema muito bem definido só existe uma causa. Se existe mais de uma causa é que o problema não está bem definido. Se o problema está muito bem definido só existe uma causa. Eles sabem disso. Tem avião a que chegam a essa conclusão: caiu porque o cara, na hora de colocar a porca, botou atravessado. Eles chegam a isso lá. E nós fazíamos esse exercício com criminalidade e com corrupção no Brasil. Quando é muito bem definida só existe uma causa, que vocês sabem melhor do que eu, e tem a ver com vocês. É a impunidade. É isto. Se quer enxergar a causa é esta, a impunidade. Então, o que o cidadão quer é que resolva isso, é prender o meu filho se encontrá-lo com duas cervejas na cabeça dirigindo um carro, que não é, os meninos não são. Aí, o outro: não é. Aí o outro vai para a cadeia e sai. Aí o outro: hem, hem. Aí a multa no acostamento não vem. Acabou. É possível tudo no país. Então, meu desabafo aqui. Se tem uma causa é a impunidade. E tem que parar com isso. As pessoas dizem: não, mas tenho que atacar em trezentas frentes ao mesmo tempo. É porque o problema não está bem definido. Nós queremos solução.

Agora, para um juiz ser amado pela população, os que são amados pela população aqui já sabem o que tem que fazer? É surpresa, é sair fora do esquadrão, sair mesmo. Mas não posso sair, pois tenho uma lei. Claro que pode. Eu espero que o piloto do avião que vai me levar para o Rio daqui a pouco, eu espero que ele não inove, nas turbinas, mas na hora que pegar aquele microfone para falar com os passageiros, pode ou não pode? A mesma coisa com vocês. Tem gente que odeia inovar, e então põe a culpa na lei. Entendeu. A lei, é a lei. Pode inovar, sim. Claro que pode, e deve. Para usar a fidelidade, o espetáculo da paixão, quer dizer, é você poder errar à vontade. Por que vocês não podem errar? Porque a Daiana dos Santos pôde errar. Que raiva eu tive daquela mulher. Vocês não tiveram. A minha vontade era bater nela, muito, porque faz tudo certo a vida inteira para fazer aquilo. E o que fizemos depois de tantos erros? Carro de bombeiros para ela e aplausos, porque errou muito, mas ela pode. E você, quando erra, também se chama o carro de bombeiros para levar para o hospício. Por que a Daiana pode

errar, por que o artista pode errar, por que o jogador de futebol pode errar – a bola sai fora, um metro fora, e o pessoal aplaude, oh, que maravilha, que patada, que chute. O chute fora. Têm idéia por quê? Sabem por quê? Eu aplaudi a Daiane porque sou incapaz de fazer o que ela faz. Eu sou incapaz de fazer o primeiro passo dela, quanto mais tudo o que faz. Então, faça para seu cidadão, faça para vossa população algo que o cidadão perceba que é incapaz de fazer. E aí ele fica contido. E aí você pode errar que ele te aplaude. É a Fernanda Montenegro esquecendo o texto aqui. Certo? Aplauda. Coitadinha da Fernanda, esqueceu. Por quê? Porque você é incapaz de fazer o que ela faz. Então, demonstre isso.

É isso aí que estou dizendo. Está escrito aí. Algumas pessoas anotam, às vezes, os slides; esses slides estão disponíveis no site meu amanhã, vocês podem dar *download* neles, vêm dois vírus novíssimos, sempre, mas pode dar *download*. A inovação e a personalização, porque o resto tem que ter pré-requisito mínimo, é inovar e personalizar. Existe uma palavra que está fora de moda, chama-se padronização. A padronização é igual tamanho único, não serve em ninguém. Então, tem que pensar isso do ponto de vista do Judiciário, muito seriamente, porque o mundo inteiro caminha para a personalização. O mundo todo. E não para a padronização. A padronização é mortal, porque quando você padroniza uma coisa você desagrada medianamente a todos. É o hotel. Eu sei quando um hotel é vagabundo. É quando eu chego e a toalha está dobrada em forma de flor, em cima da cama, com um sabonete bem no centro. Eu sei quando um hotel é vagabundo quando a pessoa olha para mim, depois que fiz a ficha, e diz assim: sinta-se em casa. Eu digo: não quero me sentir em casa, porque lá em casa só tem problemas. Eu quero me sentir num bom hotel. Ora, meu Deus do céu. A tentativa da personalização, um a um.

Só uma frase para entrarmos já no talento. Uma frase para lembrar aos senhores que algumas pessoas insistem em querer fazer sucesso da forma errada. Quer fazer sucesso? Quer? Seja original. Não precisa ser perfeito. Tem gente que quer fazer sucesso. Por quê? Porque é perfeito. Se você é perfeito, sucesso não fará. O que faz o sucesso é a originalidade. E a perfeição vai te dar o quê? Prestígio. E se eu for original e perfeito? Aí você só tem o Ayrton Senna. Pronto. Só tem dois ou três, mas é muito difícil. O homem mais rico do mundo, ele venda para a gente um produto cheio de defeitos, um tal de windows, que toda hora trava. Travou, travou, cheio de defeitos. Ele está consertando os defeitos lá? Não, ele está fazendo a próxima versão, que virá com mais defeitos do que essa. Mas vamos comprar, todo mundo vai comprar. Mas é original?

Inovação estratégica é o processo de exploração do futuro. Lembram o que falei? Aquele de ir ao futuro.

Inovação aberta, o nome lindo que se dá à pirataria hoje.

É um modelo de gestão da inovação, que prevê o uso de idéias, soluções desenvolvidas, tanto interna quanto externamente à organização. Mais ou menos assim. Pfizer. A Pfizer descobriu que a Behring estava com um produto quase no fim, já pronto. E eles descobriram tudo, podiam copiar tudo, e eles também já estavam naquela linha, um pouco mais atrasados e podia haver a cópia e alguma brigar na Justiça por direitos de propriedade intelectual. Eles fizeram o quê? Marcaram uma reunião. Eu te odeio. Eu também. Você é um idiota. Nós somos todos idiotas. Vamos ser sócios antes de brigar? Então, existe uma máxima hoje, que é a seguinte. Digitalizou, lascou. A presunção sobre a propriedade se encerra no mundo digital. Passa a ser uma presunção.

Esse é o desafio que queria colocar para os senhores, porque quando você destrói a presunção da propriedade aí destrói muita coisa no Direito. E ela está destruída, a presunção da propriedade. Qualquer guru de filosofia contemporânea está dizendo isso. Não sou eu, não, pois não invento isso. Eu leio isso. Digitalizou, lascou. Não lhe pertence, pertence à humanidade. O Lobão sabe bem disso. Ele é esperto, ele é muito inteligente. Então, não vou reclamar se eu digitalizei. Quer que uma coisa seja só tua? Quer? Pega uma caneta tinteiro, um pedaço de papel, mas não tira cópia. E não passa fax. Não escreve no Word. Por que os livros continuam dando certo? Claro que dão. Porque ele escreve no Word e passa para o papel. Porque nega não pirateia livro, por que em livro a gente consegue segurar o direito autoral? Por que nós odiamos copiar o livro em xerox. Dá um trabalho medonho. E ainda por cima custa mais caro que o livro original. E por que não copia o Picasso? Por que não pega uma tela do Picasso e copio? Pode copiar? Pode. O valor da cópia é igual ao original? Não. Então, não copia. No mundo digital o valor da cópia é o mesmo valor do original, e o custo é marginal copiar. Coisa que não acontece com o livro, coisa que não acontece com as artes plásticas. Que desafio monumental.

Olha, não falei que ia chegar ao talento? E aí vocês podiam ir almoçar. Só dá para fazer isso com gente talentosa. Está entendendo o desemprego? A maioria das pessoas que estão aí está formada para um mundo muito velho. Muito velho. O mundo escravocrata, dos benefícios, ticket, tem ticket... A conquista do trabalhador, que é o décimo terceiro salário. Acreditam nisso? Tem gente que acha mesmo, que o décimo terceiro salário é uma conquista do trabalhador. Um ditador, todo mundo sabe quem foi, disse: esse povo é muito idiota. Ao invés de pagar doze salários de mil como todo mundo faz, vamos pagar treze de quinhentos que eles vão adorar. Pergunta para algum empresário

se aquele décimo terceiro é bônus. Nenhum empresário, gente, paga salário, décimo terceiro, ou dez, ou doze. Os empresários, e eu sou, pagam anuidade. É igual escola. Se o Governo disser: dívida em quatorze, eu divido. E aí cria o décimo quarto. Eu divido do jeito que eu quero. Agora, tem gente que diz: é uma conquista do trabalhador. Não é, cara. Vamos parar de mentir. O ticket. Conhece algum país rico que tem ticket? Conhece algum país rico que tem vale transporte. Pô, não tem essa palhaçada, porque isso é resto de paternalismo, mesmo. A gente tem essa coisa de ser paternal. Responsabilidade social? Eu estou vendo o Instituto aqui, e tem o outro, Instituto Ethos, eles estão brigando por isso, porque tem gente confundindo responsabilidade social com distribuição de cesta básica. Tem empresário que está feliz da vida: eu tenho responsabilidade social, é porque distribuo cesta básica. Isso é uma palhaçada, ó senhor de engenho. Quer dizer, distribuir cesta básica não quer dizer nada. Você decidiu o que o outro vai comer. É isso. Porque distribui cesta básica? Porque não paga um salário decente. A pessoa come o que quer. E não um macarrão com sardinha, que você dá. Essa coisa é muito assim, isso está na casa de todo mundo. Quando o pão está com dez dias depois de passado, tem sempre alguém para perguntar para a empregada: sem quiser levar, leva. Coisa muito antiga, muito velha.

Só se faz com gente talentosa. Temperamento, motivação. O talento é assim: é uma aptidão natural. O que é talento? Aquilo que você faz melhor do que os outros. Nunca diga para seu filho para fazer o que gosta. Você tem que fazer o que gosta. Porque se todo mundo fizer o que gosta, o mundo fica muito ruim. Tem gente que adora cozinhar. Adora cozinhar. Eu gosto de cozinhas. E faz uma porcaria de uma comida. Não sei de onde tiraram, que se você fizer o que gosta, vai fazer bem feito. Mentira. Tem gente que adora pintar quadros. Não vai vender um, nunca. Você não tem que fazer o que gosta, você tem que fazer o que faz melhor do que os outros. Tem que ir atrás do teu talento, que é isso.

Os craques são assim. Não se fala mais em perfil profissional hoje, do ponto de vista da formação, e sim, empreendedores que trabalham bem em equipe, bons na pressão, gente que se comunica bem, e gente rápida. Muito rápida. Eu tenho dois slides sobre times, que vou passar por cima, dado o adiantado da hora. Depois, quando derem *download*, vocês podem conversar com seus funcionários sobre essas características dos times e, dos times melhores. Qualidades de um grande time. Só para falar das qualidades de um grande time, eu perdi muito negócio esse fim de ano, nós todos, palestrantes, estamos perdendo muito por conta do Bernardinho. Várias vezes agora ele ligam para nós dizendo:



optamos pelo Bernardinho. Eu digo: óbvio, fez muito bem. Ele é um grande exemplo de um grande líder.

Por fim, parar de investir em fraquezas. Especialmente a dos seus funcionários. Para de fazer pesquisa de necessidade de treinamento para descobrir em que o funcionário é fraquinho. Daí você descobre em que a pessoa é fraquinha, dá um treinamento e ela fica só fraca. Certo? Não existe uma pessoa que é fraca numa coisa, faz um treinamento e fica forte. Isso é bobagem. Isso em casa, também, seu filho é maravilhoso em Matemática, contrate um professor particular de matemática, porque o bicho fica um cão em matemática. Para com essa coisa de nivelar pela média. E a menina do balé também tem que tirar. Tem que colocar a menina no balé, mas não precisa deixar dez anos de balé, pois as mães insistem. Na primeira festa de fim de ano, na academia, vá lá e vê em que fila a menina está dançando. Certo? Se ela está na segunda, terceira fila, pode tirar do balé. Pode tirar porque dali ela não passa. A pessoa vai atrás daquilo que você é forte. Aquilo em que é fraco, esquece. Vejo pessoas por aí: ah, sou tão fraco em finanças, eu sou muito fraquinho em finanças. Vou fazer MBA em finanças. Vai jogar dinheiro fora, porque ainda vai ser fraco em finanças, depois de trinta MBAs. Para com essa bobagem. Ah, mas você falou que tem que ser multifocal? É, multifocal, e multitalental. Com os talentos múltiplos, não com aquilo que é fraco. Faça, novamente, como as mulheres. As mulheres desenvolvem as fortalezas. Com o corpo, o que a mulher tem de lindo aquilo ela valoriza muito. A mulher que tem um corpo bonito, a calça dela é a mais apertada. Normalmente, na cor branca, porque dá um realce. Dá um realce na vantagem competitiva que ela tem. É. Cabelo bonito.

*(houve perda de texto em função da troca de fita de gravação)*

...idade e meia, é porque não depilou. Eu sei. Então, é isso. Quer dizer, dá uma gerenciada. O narizinho é meio grande, põe uma sombra escura do lado. O olhinho é pequeno, um delineador para cima. Pezinho meio feio, põe uma botinha. Uma bota vai esconder aquilo. Tomou refrigerante, a celulite pegou, aí você troca a lâmpada do abajur... Sabe lâmpada de geladeira? A lâmpada de geladeira funciona como massa corrida. Aquilo dá uma nivelada naqueles furinhos. Tudininho assim. Deitada, porque se você for levantar, apaga o abajur.

É com muita honra que vocês vão ficar com o meu currículo, nessas 1.269 palestras agora, dos últimos dez anos. Eu que passei 23 anos do serviço público federal. Muito, muito feliz de conversar com os colegas que agüentaram

mais do que eu no serviço público. Parabéns, e viva o povo brasileiro.

Por favor, deixa o slide do meu site, que é o que vem depois desse. Muito obrigado. Muito obrigado.

**O SR. JOSÉ HENRIQUE GUARACY REBELO** – Um instante, por favor. Tem almoço. Tem almoço, mas tem uma palestra antes.

Colegas, parodiando aqui a Ministra Eliana Calmon, depois desse extraordinário convescote, antes do nosso almoço, aviso para atividades na parte da tarde, com premiação – incentivo faz parte –, a partir das quinze horas daremos início aos grupos de trabalho no corredor ao lado do Restaurante, e haverá lista de presença para todos os grupos, e sorteio de brindes aos participantes, no jantar de encerramento. E, ao final dos grupos, também haverá distribuição de brindes aos colegas.

Eu gostaria, antes de encerrar, para as providências de encerramento, passar a palavra para o Ministro João Otavio de Noronha, para que ele, em nome da AJUFE e do STJ, encerre os trabalhos desta manhã-tarde. Obrigado pela atenção.

Ministro, por favor.

**O SR. MINISTRO JOÃO OTAVIO DE NORONHA** (Superior Tribunal de Justiça) – Eu acho que talento é perceber o que o povo quer, não o que eu quero vender. O povo quer almoçar. Então, vamos almoçar.

É um prazer estar com vocês, é um prazer estar aqui na AJUFE, parabenizando a palestra, quero dizer aos senhores que estou caminhando para trinta anos – mas comecei cedo –, e nesses trinta anos já assisti a todos os tipos de palestras; em organização empresarial, desde a Teoria Z do japonês, mais a Teoria Y, mais todas. Mudam sempre o foco, mas no final uma coisa é inegável. O que pensamos, e que precisamos pensar é no ser humano ou na pessoa humana como talento. Mais uma vez aqui destacamos, nós, como membros do Judiciário, temos uma missão, uma missão que transcende aos nossos interesses, transcende aos interesses da corporação. O Judiciário requer firmeza, requer determinação, não pode se curvar aos interesses das corporações e das pessoas, como a cana curva ao vento. E no interesse da pessoa nós tratamos o interesse do cidadão, e aqui toda essa mensagem que nos foi trazida, na organização do nosso Gabinete, na organização de cada um dos cartórios, cada uma das varas, cada um dos gabinetes dos tribunais, não esqueçamos: a nossa missão é propiciar justiça e justiça como qualidade de vida ao ser humano. Por isso, a validade dessa mensagem, e que possamos levá-la, agora, da teoria à prática no nosso ambiente de trabalho.

Parabéns à AJUFE pela escolha do palestrante, parabéns à AJUFE pela organização, e é motivo de júbilo para um Ministro que, oriundo da advocacia, pela primeira vez reúne, dos meus dois anos de magistratura, reúne com os magistrados, e vê esse empenho todo voltado para uma justiça. Não para uma justiça para o juiz, porque nós temos esse defeito, e eu já falo como juiz, já tenho até os vícios do juiz. Nós achamos que a Justiça é nossa, que o Presidente do Tribunal é nosso representante, que nós decidimos para nós, quando nós não somos nada, a não ser um instrumento da cidadania. É nesse pensamento que nós temos que trabalhar, é com esse pensamento que temos que dirigir nossas ações. E aqui, um subsídio importante, na palestra para o nosso comportamento. A nossa mudança – e eu digo, para melhorar o Judiciário não precisa reforma nenhuma, não precisa mexer em nada na Constituição –, para melhorar o Judiciário precisamos melhorar a nossa consciência. Temos que entender que o exercício do direito de ação vai além de uma simples petição, vai num receber a parte, vai num, juiz federal, sobretudo de Primeiro Grau, novato, que está entrando, saber que tem que atender o advogado, o direito de ação está no direito de receber quem expressa em nome da parte, está no tratamento urbano na audiência com as partes, está no ter abertura para discutir e não ter medo de se mostrar, não ter medo da inovação, e não ter medo de reconhecer as nossas falhas. O grande problema de toda a corporação é o medo de reconhecer as suas falhas. E nós, da magistratura, temos um medo muito maior, de dizer que erramos. E quando erramos todo dia. Erramos todo dia. Todo dia, toda terça, toda quarta, toda quinta, que o Ministro João Otávio julga, ele erra. Pode saber que nem sempre está dando a melhor solução. Nem sempre, eu digo isso aos meus colegas, ao julgarmos estamos julgando melhor que o Tribunal Regional Federal ou que o Juiz de Primeira Instância. Muitas vezes estamos errando. Ele, da proximidade com a parte, é que acertou. Portanto, vamos perder o medo de raciocinar, vamos perder o medo de verificarmos que erramos. Até porque vamos perder o medo de mudarmos de opinião. Um dos maiores poetas da língua portuguesa já dizia que não tinha medo de mudar de opinião, porque ele não se envergonhava de aprender e raciocinar. Por isso, temos que estar atentos. Vamos perder o medo de aprender, vamos perder o medo de raciocinar, e vamos perder o medo do cidadão. Eu acho que com isso vamos cumprir bem o nosso mister.

Bom almoço a todos é o que desejo. (*Palmas.*)